



## Con analítica de SAS, DIRECTV 'enciende' más televidentes en Colombia

Gracias a avanzadas herramientas de análisis y predicción de datos, la compañía de televisión ha logrado establecer estrategias campeonas optimizando los recursos y aumentando la efectividad de sus campañas. Así cumple con su propuesta de ofrecer la máxima experiencia en entretenimiento en el país.



### Industria

Sector /

Servicios

Comunicaciones

Entretenimiento

### Situación

A través de los años, DIRECTV evidenció importantes crecimientos en el mercado colombiano que requerían hacer mucho más eficientes los procesos de gestión de los clientes al interior de la compañía, a la par que le exigían el establecimiento de campañas más efectivas con el fin de maximizar la experiencia de los clientes a través de un conocimiento profundo y una capacidad de respuesta rápida y oportuna, reduciendo los errores en sus diferentes puntos de contacto.

## DIRECTV

### Situación

Los desafíos de DIRECTV están enmarcados en un proceso de optimización que busca los siguientes puntos:

- Automatización de rutinas que permitan minimizar el riesgo operativo de los procesos, reducción de tiempos de procesamiento para adelantar la gestión logrando ser más oportuna y ejecución de extracción de datos en horas de bajo procesamiento para mejorar el rendimiento.
- Productividad en los analistas que ejecutan las campañas y rutinas para que dediquen su talento a monitorear, analizar y optimizar las campañas en lugar de ejecutar procesos manuales.
- Definición de grupos de control más representativos basados en metodologías de muestreo estratificado y seguimiento sin que se vea afectado por otras campañas que afecten los resultados de la misma.
- Implementación de estrategias Campeón/Desafiante para segmentar los clientes que permitan mejorar la efectividad de las campañas a partir de tratamientos diferenciados y aplicación de metodologías estadísticas para la priorización de cliente con mayor propensión a un evento.

### Perfil del Cliente

DIRECTV es el sistema de televisión satelital líder en el mundo. Inició operaciones en Colombia en el 2006 y año tras año ha crecido su participación en el mercado de televisión por suscripción ofreciendo la mejor experiencia de entretenimiento a través de contenido exclusivo y único, despliegue continuo de las últimas tecnologías para el entretenimiento en televisión y excelencia en servicio al cliente. En la actualidad se ha consolidado como uno de los principales actores del mercado de TV paga en el país al ofrecer más canales y una espectacular selección de programación que incluye películas, deportes, eventos exclusivos, noticias, programas infantiles, canales educativos y muchas alternativas más.

El mercado objetivo de la compañía es integral ya que llega al segmento alto de la población con las tecnologías de punta y contenido exclusivo que caracterizan sus servicios postpago y también atiende los clientes del segmento masivo a partir del producto Prepago hecho a la medida de clientes que desean una experiencia de alta calidad pero cuentan con un presupuesto flexible.

## Solución

En el año 2013 DIRECTV seleccionó a SAS como el aliado tecnológico para el suministro de una herramienta integral que le permitiera dar una solución a todos los procesos de punta a punta, es decir, que abarcara la extracción de datos de múltiples fuentes (incluyendo servidores localizados fuera de su red local) a través de herramientas como SAS Data Integration; la construcción de una base de datos de negocio a partir de Information Map; el desarrollo de modelos estadísticos y de segmentación de clientes por medio de SAS Miner y, finalmente, la implementación de campañas con enriquecimiento analítico a través de Marketing Automation.

## Beneficios

**Consolidación de información.** DIRECTV cuenta con varios sistemas de información, que no se encontraban consolidados en una única Datawarehouse. A partir de SAS la compañía desarrolló un conjunto de ETL's que le permite unificar la información necesaria para generar las campañas en todo el ciclo de vida del cliente y para todos los segmentos.

**Productividad.** Ahorro de trabajo de los backoffice desde la operación en la generación de bases para cuatro tipos de campañas (384 horas al mes) a través de la implementación de SAS Marketing Automation. Ahorro de horas de trabajo de los analistas en la generación de reportes para cuatro tipos de campaña (480 horas al mes) a través de la implementación de SAS Web Report Studio.

**Creación de metodologías flexibles.** Metodologías que permiten desarrollar nuevas campañas o probar nuevos tratamientos para responder rápidamente a cambios del entorno, pasando de tiempos de desarrollo de cinco meses a tres semanas y tiempos de modificación de campañas de cuatro semanas a dos días incluyendo validación.

**Reacción a cambios.** Desarrollo de metodologías de pronósticos de los principales KPI. El área de Logística bajo su inventario de seguridad en 1,45 Millones de dólares por mejora de 20 puntos en la precisión de pronósticos.

**Aumento de la efectividad en las campañas.** Aumentos entre el 5% y 10% en la efectividad de las campañas, principalmente a partir de modelos o segmentaciones desarrolladas en SAS Miner.

**Mayor adherencia a las estrategias de campañas.** 4 horas de ganancia en gestión gracias a que los backoffice cargaban la base después de mediodía y ahora está cargada a las 7:00 am, quedando disponible en el marcador para gestionarse por parte de los asesores.

En el último tiempo se ha venido popularizando que el uso de herramientas analíticas es la evolución de la inteligencia de negocios. DIRECTV no solo lo entiende así, sino que ha convertido esta ecuación en una de sus principales ventajas competitivas y de paso en una de sus mayores estrategias para crecer el doble de lo que lo hace en la actualidad el mercado de televisión paga en Colombia.

Para la compañía de televisión por suscripción, cuya propuesta se basa en ofrecer la máxima experiencia en entretenimiento a través de la entrega de contenido único y exclusivo y de un servicio al cliente llevado a la excelencia, crecer en el mercado colombiano ha sido totalmente calculado y esperado.

A comienzos de esta década la compañía aceleró su ritmo de crecimiento hasta alcanzar casi una quinta parte del mercado de TV paga local (DIRECTV al cierre de Julio de 2014 cuenta con 970 Mil clientes. La participación promedio del mercado ha sido del 18%). El período corresponde a cuando la empresa decidió empezar a utilizar herramientas de inteligencia de negocios para acompañar sus estrategias.

María Elvira Restrepo, Vicepresidente de Mercadeo de DIRECTV en Colombia, recuerda que se empezó a recurrir a este tipo de soluciones al evidenciar la necesidad de manejar con inteligencia una base de datos muy grande en donde definitivamente se tenían que entender los números. Eran tiempos iniciales en los que había analistas en todas las áreas pero poca información centralizada y las labores estaban concentradas en evitar la deserción de los clientes, pues como lo señala la representante de la empresa “una de las variables claves en este negocio es mantener a los clientes prendidos, ya que esa es la única forma en que la compañía genera ingresos”.

A medida que iba creciendo, las necesidades se empezaron a orientar a cómo la compañía podría optimizar sus campañas para aumentar su efectividad y hacerlas más costo-eficientes reduciendo la manualidad en la construcción de las bases y abriendo el camino a la implementación de modelos predictivos y momentos oportunos para el contacto con el cliente.

“El proceso era muy artesanal, muy manual. Desde back office se desarrollaban las bases mediante procesos manuales que generaban mucho riesgo operativo y poca eficiencia. Desde el skill de cobranzas hasta el de lealtad, los equipos estratégicos demandaban la generación de campañas en el momento oportuno frente a los diferentes eventos del cliente”, comenta Javier Calvo Espinal, responsable de estos procesos como Gerente de Decision Analytics en la compañía.

Agrega el representante que una de las necesidades principales era construir una herramienta que les permitiera automatizar esos procesos y los llevara a un nivel en el que diferentes divisiones estratégicas se apartaran de ellos y pudieran dedicar su atención a diferentes temas. “En DIRECTV tenemos un equipo de talentos profesionales con alta calidad y experiencia en el mercado, pero en un momento dado estaban enfocados en procesos repetitivos que no generaban valor agregado incremental a la organización. Fue allí donde decidimos que debíamos encontrar una solución y la analítica fue la respuesta”, comenta.

La transición de DIRECTV de las herramientas de inteligencia de negocios a las poderosas soluciones analíticas fue más que natural. Empiezan a preguntarse por la causa raíz de un problema o los cambios de tendencia: “Por que se incrementó la deserción o que driver hizo aumentar las ventas.

Aún cuando hasta ese momento la solución primaria era revisar en el pasado las causas, eso empezó a ser insuficiente.

En el caso de DIRECTV las necesidades de las diferentes áreas evolucionaron a explicar cómo son los clientes y a segmentarlos. Después se cuestionaron cómo proyectar con alta precisión los principales KPI Operativos y Financieros (Ventas, Churn, Eficiencia, Migraciones) y cómo asegurar el crecimiento. Se está madurando un modelo en el que todos las campañas deberían optimizar la experiencia del cliente y la rentabilidad de la compañía. Se necesitaba tener una herramienta y un equipo de trabajo que soportara eso y así fue que DIRECTV llegó a SAS.

## Un aliado regional

Inicialmente fue la Regional de Analytics en Argentina la que tomó la decisión de construir una plataforma de SAS que diera servicios a los nueve países que componen la operación en la región. La primera implementación fue en el primer semestre del 2013. Lo que se hizo inicialmente fue definir un plan que tuviera el mayor impacto posible y se tomaron tres campañas core de la compañía, se realizó un plan de trabajo para automatizarlas y fueron llevadas a SAS.

Progresivamente se fueron incluyendo acciones para la extracción de datos de múltiples fuentes (incluyendo servidores localizados fuera de su red local) a través de herramientas como SAS Data Integration; la construcción de una base de datos de negocio a partir de Information Map; el desarrollo de modelos estadísticos y de segmentación de clientes por medio de SAS Miner y también la implementación de campañas con enriquecimiento analítico a través de Marketing Automation.

Según cuentan los directivos de la compañía, la selección de SAS se da por ser una herramienta muy versátil que permite a través de sus diferentes módulos (SAS Guide, SAS Intelligence Studio, Data Integration) abarcar todo el ciclo del cliente: desde extraer la información de una forma eficaz hasta construir un modelo de datos que permita resolver todas las preguntas de negocio de la compañía.

Hoy el departamento de Decision Analytics Colombia, conformado por un equipo multidisciplinario de Estadísticos, Ingenieros, Economistas y Administradores de Empresas, se ha convertido en un aliado estratégico para toda la compañía. Se da guía a la estrategia y se proyecta información de cómo van a ser las ventas con el fin de manejar los inventarios en el futuro y poder hacer una planificación de tres, seis o doce meses, hasta llegar a un nivel en el que se propone a la organización optimizar los procesos futuros a través de metodologías estadísticas o a través de segmentación y optimización.

Gracias a las diferentes herramientas analíticas de SAS, DIRECTV ha logrado internamente la automatización de rutinas que le permiten minimizar el riesgo operativo de los procesos, reducción de tiempos de procesamiento para adelantar la gestión llevándola a ser más oportuna y la ejecución de extracción de datos en horas de bajo procesamiento para mejorar el rendimiento en las diferentes acciones que se desarrollan.

De igual manera se ha logrado impactar la productividad en los analistas que ejecutan las campañas para que dediquen su talento a monitorear, analizar y optimizar las campañas en lugar de ejecutar procesos manuales. Lo que se ha logrado al respecto es automatizar los procesos para que sean ejecutados en horas que no haya competencia de procesos en un servidor. En horas de la madrugada se hace la extracción de los procesos, todas las reglas de decisión son unificadas de manera que no dependan de una persona específica que acumula su conocimiento pero que en realidad no lo está dejando en medio de una rotación. De esta manera se logra que a través de flujo de campaña los filtros y reglas de negocio estén parametrizados y se puedan generar la base de campaña a primera hora del día, de manera que cuando llega el supervisor ya tiene cargadas las campañas en el discador y puede asignarlas a un grupo de asesores para su ejecución.

Otro gran cambio obtenido es el de poder definir grupos de control más representativos basados en metodologías de muestreo estratificado y haber logrado implementar estrategias Campeón/Desafiante para segmentar los clientes permitiéndole mejorar la efectividad de las campañas a partir de tratamientos diferenciados y a la aplicación de metodologías estadísticas para la priorización de cliente con mayor propensión a un evento.

## Casi un millón de clientes y datos más certeros

Hablar de los resultados que ha derivado la implementación de las diferentes herramientas analíticas de SAS en DIRECTV es hablar de diferentes áreas impactadas y de beneficios tangibles tanto al interior de la compañía como en el servicio que ofrece a sus clientes.

A nivel interno, con la implementación de soluciones específicas como SAS Campaign, DIRECTV registra un fuerte y positivo impacto en la productividad ya que la automatización de los procesos le ha permitido mensualmente reducir en 380 horas el trabajo en el back office que se dedica a la elaboración de bases y en 480 horas el tiempo empleado por los analistas que se dedican a construir los diferentes reportes generados a diario.

En segundo lugar se tiene un impacto en el ajuste o adherencia a la estrategia. Si antes se diseñaba la estrategia y se cometían algunos errores en el procesamiento de los datos había un gap entre la generación de la base y el momento oportuno para comunicarse con el cliente. A partir de la implementación de las herramientas se logra una adherencia total a la estrategia en cada uno de los skills: cobranza, lealtad, retención, rentabilidad y campañas de recargas, entre otras.

Y en tercera medida se ha alcanzado una mayor flexibilidad, con una mayor capacidad de retar la estrategia actual con una herramienta muy flexible y muy versátil que lleva a la compañía a generar campañas campeón-desafiante que retan el modelo actual y que en muchos de los casos logran mejores resultados que las que están en esos momentos por lo que son reemplazadas haciendo que la campaña desafiante se vuelva campeona.

Si bien la analítica ha logrado permear a toda la organización y hoy en día se toman la mayoría de decisiones con base en estudios o análisis desarrollados en SAS, entre las áreas más impactadas hay unas que se destacan más.

En el caso de Customer Experience las herramientas de SAS son consideradas como una columna vertebral en la que sin su ayuda no es posible alcanzar una interrelación de agregación de valor con los clientes.

De acuerdo con Roberto Castro, director de Customer Experience en DIRECTV, desde esta área lo más importante para la compañía es poder estar siempre un paso adelante para poder anticiparse a lo que los clientes desean y estar allí para poder acompañarlos. "En el mundo de hoy no podemos aspirar que los clientes sean los que tengan que adaptarse a nuestros modelos de operación. Lo que nosotros debemos y podemos hacer es estar a la vanguardia y estar listos a lo que ellos puedan necesitar. Es estar ahí para acompañarlos con el mejor entretenimiento del mundo", explica.

Mientras que en el caso de áreas como la de Mercadeo uno de los principales logros registrados es el poder gestionar ahora variables que antes no se podían. Se puede reducir el número de suscriptores que hace deserción, tomar decisiones acertadas sobre qué y cuándo lanzar nuevos servicios o promociones al mercado y tomar decisiones mucho más acertadas sobre qué campañas son efectivas.

"Nosotros, con una base tan grande de clientes, que está muy cerca del millón de suscriptores, definitivamente lo que queremos es conocer muy bien nuestros clientes. Las herramientas analíticas nos permiten tener ese conocimiento total de nuestros clientes y ese conocimiento nos permite dar un mejor servicio. Cada vez queremos tener más herramientas y opciones configuradas a las necesidades y características del cliente. La analítica me permite hacer eso. Es poder ofrecerle una solución a un cliente cuando tiene algún problema; poder predecir qué va a tener ese problema y adelantarnos a que ocurra; poder ofrecerle a alguien que de pronto sabemos que por su comportamiento le gustaría

un mejor paquete, también me puedo adelantar a que el cliente llame y ofrecérselo antes de que él lo pida. Todo este tema de ofrecer soluciones segmentadas y adelantarme a las necesidades del cliente es lo que definitivamente nos fortalece y nos da ventajas competitivas. Por eso es que nosotros tenemos clientes muy leales y por eso somos consideradas como una de las marcas más importantes y más relevantes del mercado colombiano", destaca la vicepresidenta de Mercadeo, María Elvira Restrepo.

Finalmente, las herramientas analíticas de SAS le han permitido a la compañía redirigir estrategias y complementar su oferta de valor en el mercado con productos como el de Prepago, el cual nació hace apenas un par de años pero que hoy ya constituye un alto porcentaje en las ventas de la compañía. "Para nosotros es clave definitivamente tener una herramienta como SAS que nos permita manejar las campañas de forma automatizada y un área analítica que nos permita entender qué es lo que está pasando con esas campañas. En el sector de televisión tenemos clientes bastante variables y dinámicos: la gente se prende, se apaga y los contenidos hacen que cambien las tendencias y que comunicar un contenido un lunes de un partido de fútbol sea diferente a comunicar una novela un martes o algo así. Para nosotros es definitivo entender qué contenido funciona bien, jugar con los medios y todo esto definitivamente es una forma de gestionar mucho más eficiente", declara la ejecutiva.

Ya DIRECTV tiene el 70% de sus campañas trabajadas a partir de las herramientas analíticas de SAS y su proyección es alcanzar la totalidad de las campañas al cierre del 2014. En la actualidad la compañía está trabajando en el tema de reporting desarrollando toda la historia de la información para que un plazo no mayor a seis meses inicie la implementación de SAS Marketing Optimization, así espera lograr optimizar los procesos retando la eficiencia y efectividad de las campañas y seguir encendiendo usuarios en el mercado colombiano.

## Solución

- SAS Marketing Automation
- SAS Enterprise Miner
- SAS Data Integration
- SAS Information Map
- SAS Web Report Studio

## Beneficios

Consolidación de información • Productividad • Creación de metodologías flexibles • Reacción a cambios • Aumento de la efectividad en las campañas • Mayor adherencia a las estrategias de campañas.

Para ponerse en contacto con su oficina local de SAS, por favor visite: [sas.com/offices](http://sas.com/offices)

